

Inhalt

Vorwort	VII
Literaturverzeichnis	XVII
Teil 1: Die Technik der Prozessrisikoanalyse.....	1
I. Iudex non calculat?	1
II. Beispielfall zum Einstieg: „Das undichte Flachdach“	4
III. Psychologische Einflussfaktoren trüben die Beurteilungskompetenz	7
1. Reduktion von Komplexität: „Gott, ist das kompliziert“	8
2. Kognitive Dissonanz: „Ich hab’s ja schon immer gewusst ...“	10
3. Reaktive Abwertung und Attribution: „Auf den Gegner falle ich nicht herein ...“	13
4. Intuition und Mathematik – keine gute Kombination!	15
5. Konsequenz: Gefühl durch Logik ersetzen ..	18
IV. Die Lösung des Flachdach-Falls	19
1. Schritt 1: Die Entscheidungsknoten ermitteln	20
2. Schritt 2: Aus Entscheidungsknoten den Entscheidungsbaum bilden	20
3. Schritt 3: Eintrittswahrscheinlichkeiten der Knoten bewerten	23
4. Schritt 4: Berechnung des Forderungswerts..	25
V. Der Entscheidungsbaum: Struktur als Lösungsansatz	26
1. Ermitteln der Entscheidungsknoten	28

2.	Konzeption und Formulierung der Entscheidungs-knoten	30
2.1	Das „Entweder/Oder“-Kriterium	31
2.2	Das „Sonst nichts“-Kriterium	33
3.	Anordnung der Entscheidungs-knoten im Entscheidungsbaum	36
3.1	Die Reihenfolge der Anordnung ist gleichgültig	36
3.2	Gewohnten Denkstrukturen folgen	38
3.3	„Null-Entscheidungs-knoten“ an den Anfang des Baums	39
3.4	„Mehrfach-Entscheidungs-knoten“ an das Ende des Baums	41
3.5	Wenn es zu komplex wird: Haupt- und Nebenbäume	44
4.	Sonderproblem: Entscheidungs-knoten mit Ergebnis-Bandbreite	47
5.	Der Entscheidungsbaum als fortzuschreibende Struktur	50
6.	Checkliste	51
VI.	Die Risikoberechnung: Was ist die Forderung heute wert?	51
1.	Die Eintrittswahrscheinlichkeit als Ausgangspunkt	53
1.1	Definition von Wahrscheinlichkeit	54
1.2	Die Multiplikationsregel: Berücksichtigung mehrerer Ereignisse	56
1.3	Zwei typische Fehlvorstellungen	59
1.4	Murphy's Law oder „die an Sicherheit grenzende Wahrscheinlichkeit“	62
2.	Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten	64
2.1	Beurteilungskompetenz für Entscheidungs-knoten ermitteln	64

2.2	Fragestellung und Perspektive richtig formulieren	65
2.3	Methode für die Abschätzung festlegen	67
2.4	Abschätzung vornehmen und schriftlich begründen	74
3.	Der Erwartungswert: „In Euro und Cent“ ..	75
3.1	Erwartungswert bei nur einer Weichenstellung	75
3.2	Erwartungswert bei zwei oder mehreren Weichenstellungen	76
3.3	Der Gesamterwartungswert	77
VII.	Praktische Durchführung der Prozessrisikoanalyse	81
1.	Leitfaden und Checkliste	81
1.1	Schritt 1: Entscheidungsknoten ermitteln	82
1.2	Schritt 2: Entscheidungsbaum zeichnen .	82
1.3	Schritt 3: Eintrittswahrscheinlichkeiten ermitteln	82
1.4	Schritt 4: Gesamterwartungswert berechnen	83
VIII.	Hilfe von Computerprogrammen?	83
IX.	Für Fortgeschrittene: Streuungs- und Sensitivitätsanalysen	86
1.	Streuungsanalyse: Wie hoch ist mein Risiko?	87
1.1	Die Technik der Streuungsanalyse	88
1.2	Streuungsanalyse im Flachdach-Fall	89
1.3	Ein praktisches Beispiel: „Klage: ja oder nein?“	90
2.	Sensitivitätsanalyse: Lohnt es sich, in den Prozess zu investieren?	95
2.1	Die Technik der Sensitivitätsanalyse	95
2.2	Sensitivitätsanalyse im Flachdach-Fall ..	96

X.	Vor- und Nachteile der Prozessrisikoanalyse	100
1.	Warum die Prozessrisikoanalyse sinnvoll ist .	100
1.1	Konflikte werden strukturell erfasst	100
1.2	Das Risikobewusstsein verbessert sich . .	102
1.3	Kommunikation über den Konflikt wird verbessert	104
1.4	Verständliche Konfliktdarstellung: What you can calculate, you can mana- ge	106
1.5	Projektorganisation wird verbessert	107
1.6	Konfliktmanagement wird erleichtert . . .	108
1.7	Effizienz von Vergleichsverhandlungen erhöht sich	109
1.8	Wider den „Kostendruck“ – Prozess- führung als Investition begreifen	110
2.	Was gegen die Prozessrisikoanalyse spricht . .	111
2.1	Akzeptable Ungenauigkeit oder Schar- latanerie?	112
2.2	Intellektuelle Überforderung der Partei- en	115
2.3	Haftungsfalle für den Anwalt?	116
2.4	Verrechtlichung und Kommerzialisie- rung des Konflikts	118
2.5	Hoher Kostenaufwand	118
3.	Checkliste: Wann Prozessrisikoanalyse – und wann besser nicht?	119
Teil 2: Fallstudien		121
I.	Vergleichsangebot: „Wirklich interessant?“	121
1.	Fallstudie: „Fußgänger vs. Radfahrer“	122
2.	Fragestellung und Abschätzung der Einzel- wahrscheinlichkeiten	123
3.	Lösung mit Hilfe von Entscheidungsbaum und Risikoberechnung	125

3.1	Die Entscheidungsbäume	125
3.2	Risikoberechnung	128
3.3	Rechnerisches Ergebnis der Risikoberechnung	130
3.4	Anwaltliche Empfehlung auf Basis der Prozessrisikoanalyse	131
II.	Prozessfinanzierung: „Wer soll das bezahlen?“ . .	131
1.	Fallstudie: „Die falsche Wärmepumpe und der reiche Gesellschafter“	132
2.	Fragestellung und Abschätzung der Einzelwahrscheinlichkeiten	134
3.	Lösung mit Hilfe von Entscheidungsbaum und Risikoberechnung	136
4.	Streuungsanalyse	139
5.	Anwaltliche Empfehlung auf Basis der Prozessrisikoanalyse	141
III.	Streit um die Rückstellung: „Reicht das?“	141
1.	Fallstudie: „HighTech und die Speichersensoren“	142
2.	Fragestellung und Abschätzung der Einzelwahrscheinlichkeiten	143
3.	Lösung mit Hilfe von Entscheidungsbaum und Risikoberechnung	146
3.1	Entscheidungsbaum	146
3.2	Risikoberechnung	148
3.3	Streuungsanalyse	149
3.4	Sensitivitätsanalyse	150
3.5	Anwaltliche Empfehlung auf Basis der Prozessrisikoanalyse	152
IV.	Prozessrisikoanalyse in der Mediation: Kompromisse rational erarbeiten	153
1.	Fallstudie: „Der gescheiterte Unternehmenskauf“	153

2.	Mediationstechnik: Einigung auf neutralen Standard	155
3.	Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeiten	157
4.	Berechnung des Einigungsfensters	159
5.	Aushandeln eines Kompromisses	161
6.	Schlussbemerkung: Ein ganz realer Fall	162
V.	Verhandlungen mit der Versicherung	163
1.	Fallstudie: „Der fehlerhafte Lack“	163
2.	Entscheidungsbaum und Abschätzung der Einzelwahrscheinlichkeiten	164
3.	Risikoberechnung und Angebot der Versicherung	167
4.	Einigung auf Basis der Prozessrisikoanalyse .	169
VI.	Der Bericht an den Vorstand	169
1.	Fallstudie: „Stets auf dem aktuellsten Stand“	170
2.	Fragestellung	171
3.	Entscheidungsbaum als dynamische Struktur	173
4.	Die Vorstandspräsentation	174
VII.	Preisverhandlungen beim Unternehmenskauf . . .	174
1.	Fallstudie: „Das problematische Patent“	175
2.	Fragestellung und Abschätzung der Einzelwahrscheinlichkeiten	175
3.	Einschätzung anhand einer Prozessrisikoanalyse	176
3.1	Entscheidungsbaum	176
3.2	Risikoberechnung	177
3.3	Ergebnis	177
VIII.	Abwehr strafrechtlicher Risiken für den Fall der Insolvenz	178
1.	Fallstudie: „Wie viel Geld bleibt uns noch?“	179
2.	Fragestellung und Abschätzung der Einzelwahrscheinlichkeiten	179

3.	Lösung mit Hilfe von Entscheidungsbaum und Risikoberechnung	180
IX.	Prozessrisikoanalyse als Konflikt- managementsystem	181
1.	Ausgangsproblem: „Konfliktmanagement bei FairTravel“	182
2.	Erster Schritt: Aufnahme des Status quo	183
3.	Zweiter Schritt: Strukturierung des typischen Reisemangelfalls	184
4.	Dritter Schritt: Veranschaulichung der Kon- fliktstruktur mittels Entscheidungsbaums . . .	186
5.	Vierter Schritt: Aufarbeitung der Weichen- stellungen und Risikoabschätzung	187
6.	Fünfter Schritt: Nochmals „Ungeziefer in der Hotelanlage“ und Akzeptanz der Methode . .	190
7.	Sechster Schritt: Festlegung von Prozessen . .	193
8.	Siebter Schritt: Implementierung des Konfliktmanagementsystems	195
9.	Ein Jahr später: Feedback	196
X.	Managerhaftung und Aufsichtsratspflichten	197
1.	Wirklich immer „fully compliant“?	197
2.	Die Vorbereitung der Aufsichtsratsentschei- dung	199
3.	Die Präsentation im Aufsichtsrat	201
4.	Verhandlungen mit der Versicherung und dem Ex-Vorstand	202
5.	Abschließende Aufsichtsratssitzung	204
XI.	„ODR“: Verbraucherschutz vs. Effizienz der Streitbeilegung	204
1.	Alles online: Alles für die Küche	205
2.	Erstellen des Entscheidungsbaums	206
3.	Just fair: Die Regeln der Streiterledigung	207

4.	Der erste Anwendungsfall: Der kaputte Saft- mixer	208
5.	Auswertung nach sechs Monaten	210
XII.	Das gestörte Großprojekt	211
1.	Verzögerungen beim Offshore-Windpark ...	212
2.	Erstellen des Entscheidungsbaums und Projektorganisation	214
3.	Prozessrisikoanalyse	219
4.	Weiteres Vorgehen und Ergebnis	222
XIII.	Ein Schiedsverfahren, bestens organisiert und transparent	223
1.	Fallstudie: Eine neue U-Bahn für StadtCity ..	224
2.	Proaktive Verfahrensführung und transpa- rente Entscheidungsfindung	225
3.	Erste Schiedsverhandlung: Vorstellung des Entscheidungsbaums	227
4.	Weiterer Verlauf des Schiedsverfahrens	228
5.	Epilog	230
	Stichwortverzeichnis	231